Stratégies de contournement de l'obstacle linguistique par les EMF dans la conquête et la gestion d'une clientèle sous scolarisée/illettrée en contextes multilingues: cas du Cameroon

Innocent FASSE MBOUYA

Enseignant, Université de Douala, ENSET

fasse_mbouya@yahoo.fr

Résumé :

Le but de ce travail était de montrer que les EMF font face à un obstacle linguistique dans la conquête et la gestion d'une clientèle sous-scolarisée/illettrée en contexte multilingue pour le contournement duquel ils utilisent un certain nombre de stratégies. Le cas analysé démontre à suffisance que l'obstacle linguistique est réel et se décline au niveau intra langue (niveaux d'une même langue) et au niveau inter langues (ignorance des langues officielles par le prospect/client et/ou ignorance des langues locales parlées par le prospect/client par l'agent de l'EMF) et que pour le contourner l'EMF fait recours à l'adaptation linguistique, aux intermédiaires linguistiques, à une affectation stratégique des clients sous-scolarisés/illettrés sur la base du profil linguistique de ceux-ci et des chargés de clientèle. En outre, ce travail a mis en évidence la pertinence émergente de la notion de capital linguistique dans la gestion du capital humain des EMF en contexte multilingue.

Mots clés : Microfinance, multilinguisme, capital linguistique

Stratégies de contournement de l'obstacle linguistique par les EMF dans la conquête et la gestion d'une clientèle sous scolarisée/illettrée en contextes multilingues: cas du Cameroon

Résumé :

Le but de ce travail était de montrer que les EMF font face à un obstacle linguistique dans la conquête et la gestion d'une clientèle sous-scolarisée/illettrée en contexte multilingue pour le contournement duquel ils utilisent un certain nombre de stratégies. Le cas analysé démontre à suffisance que l'obstacle linguistique est réel et se décline au niveau intra langue (niveaux d'une même langue) et au niveau inter langues (ignorance des langues officielles par le prospect/client et/ou ignorance des langues locales parlées par le prospect/client par l'agent de l'EMF) et que pour le contourner l'EMF fait recours à l'adaptation linguistique, aux intermédiaires linguistiques, à une affectation stratégique des clients sous-scolarisés/illettrés sur la base du profil linguistique de ceux-ci et des chargés de clientèle. En outre, ce travail a mis en évidence la pertinence émergente de la notion de capital linguistique dans la gestion du capital humain des EMF en contexte multilingue.

Mots clés : Microfinance, multilinguisme, capital linguistique

Introduction

Depuis la fameuse Grameen Bank du pionnier de la microfinance sous sa forme formelle, le Docteur Mohammad Yunus, les établissements de microfinance (EMF), on le sait, ont pour principale cible les personnes exclues du système bancaire classique. Dans les pays sous développés qui sont pour la plupart d'anciennes colonies, les langues des colons sont devenues à l'ore des indépendances les langues officielles dont l'instrument de dissémination privilégié a toujours été l'école. Or, parmi la clientèle cible des EMF, se trouvent en bonne place des personnes sous scolarisées, voir illettrées, et donc ne pouvant ni lire ni écrire les langues officielles étrangères. Dans le cas du Cameroun qui compte autour de 280 langues locales(LL), les EMF ont pour principales langues de fonctionnement l'anglais et/ou le français. Alors, si dans les zones rurales où il existe très souvent une langue locale dominante ou véhiculaire, il est facile de promouvoir ses produits en utilisant la langue véhiculaire en question, que se passe-t-il en zone semi-urbaine ou urbaine où cohabitent des personnes locutrices de plusieurs LL et où n'existe pas toujours une langue véhiculaire? Ensuite, comment gère-t-on tous les documents écrits qu'imposent les transactions dans les EMF (contrats, bons de versement/retrait, échéancier…) avec des clients sous-scolarisés ou illettrés. Cette étude vise à explorer les stratégies développées par les EMF œuvrant au Cameroun pour contourner les obstacles posés par le multilinguisme afin de recruter, gérer et fidéliser une clientèle sous-scolarisée/illettrée. Elle se fonde sur le cas d'un EMF largement représenté en zones urbaines et semi-urbaines.

Il convient de préciser que la variable du multilinguisme dans les sciences économiques et de gestion bien que novatrice pour le secteur précis des EMF est devenue une préoccupation dans la compétitivité et le rendement des entreprises européennes avec

l'avènement de la mondialisation et la centralité de la questions des langues dans les affaires a été consacrée lors des états généraux du multilinguisme tenus en France en 2008. Un extrait du rapport dudit forum indique :

> Si l'acquisition de compétence linguistique, en particulier en anglais, s'avère nécessaire dans le marché global d'aujourd'hui, le respect des langues nationales au sein même des sociétés européennes appelle en effet la mise en œuvre des véritables « stratégies linguistiques d'entreprise »…Il y va de la productivité des entreprises concernées, de la qualité du dialogue social… La question des langues dans le monde du travail constitue ainsi un volet important de la diversité linguistique en Europe.[1] (Préface du rapport, 2008, p 6).

Toutefois, si la question du multilinguisme dans le monde des entreprises se pose beaucoup plus pour ce qui est des transactions à l'international, elle est davantage une question du fonctionnement quotidien des EMF dans le contexte multilingue africain où la plupart du temps toutes sinon le grande majorité des transactions se font dans les langues héritées de la colonisation qui de ce fait supplantent les langues africaines.

Afin de conduire le travail que présente cet article, des entretiens avec des cadres de l' EMF étudié dont le directeur des opérations, le responsable des ressources humaines et deux chargés de clientèle ont fourni données qui ont été exploitées. La finalité de cette étude est de prendre la mesure de la variable linguistique dans l'épanouissement des EMF en contexte multilingue et proposer un essai de mode d'emploi pouvant aider les EMF en place et celles à venir.

Cet s'article s'articule autour de deux axes principaux : le premier aborde le contexte de l'étude en présentant le paysage linguistique camerounais et les profils linguistiques des camerounais et s'achève par un aperçu du paysage de la microfinance au Cameroun et de ses clients : le deuxième axe nous plonge dans les stratégies de contournement de l'obstacle linguistique, elle s'ouvre par la méthodologie utilisée, se poursuit par les déclinaisons de l'obstacle linguistique, ensuite suivent les stratégies proprement dites et cet axe s'achève par la discussion sur la pertinence de la notion de capital linguistique et sa gestion dans les EMF.

1. Le paysage linguistique du Cameroun et profils linguistiques des camerounais

1.1 le paysage linguistique du Cameroun

Situé au cœur de l'Afrique, le Cameroun auquel on se réfère et à juste titre comme l'Afrique en miniature est une véritable tour de Babel (Tadajeu, 1990), vu son paysage linguistique. En effet, peuplé d'environ 20 millions d'habitants (exactement 19 406 100)

[1] Il s'agit d'un extrait du rapport publié par le Ministère français de la Culture et de la Communication suite aux états généraux du multilinguisme tenus en septembre 2008. Le rapport complet est disponible sur « contribution-multilinguisme.culture.gouv.fr »

d'après les résultats d'ECAM[2]) répartis dans dix régions dont deux anglophones et huit francophones, le Cameroun compte autour de 280[3] langues locales (LL) parmi lesquelles cinq véhiculaires : le pidgin-english, le beti-fang, le fulfulde, le basaa et le duala ; neuf véhiculaires « à extension limitée » : le mungaka, l'arabe, le hausa, le kanuri, le wandala, le ghomala', le fe'efe'e, le medumba et le yemba (ASSOUMOU, 2010 : 262 citant Tabi Manga, 2000) ; deux langues officielles (le français et l'anglais) et un parler populaire chez les adolescents et jeunes adultes en milieux urbains : le camfranglais qui est un mélange du français, de l'anglais et des LL. A tout ce puzzle multilinguistique (Tiomajou, 1991) il faut ajouter deux autres langues d'anciens colons : l'allemand et l'espagnol qui sont toujours enseignées dans le système éducatif francophone. En vue de d'assurer l'unité dans cette diversité et faciliter la communication inter tribale ou interethnique, l'état du Cameroun a, depuis les indépendances, entrepris plusieurs initiatives plus ou moins fructueuses.

En effet, face à la nécessité au lendemain des indépendances de construire une nation, ce qui suppose une ou des langues partagée(s) par l'ensemble de la population, le jeune gouvernement a toute de suite choisi d'adopter le français et l'anglais comme langues officielles du pays. C'est donc dans ces deux langues que la vie de la nation devait être gérée et par conséquent tout camerounais se devait d'en maîtriser au moins une pour se tailler une place au soleil. Ces deux langues sont ainsi devenues des sine qua non de l'éducation, des médias, de l'administration et toute la vie publique de la jeune nation. Les LL étaient réservées à l'usage purement familial et sans aucun poids officiel. Seules quelques initiatives des missionnaires et des chercheurs camerounais avec l'appui des partenaires extérieurs se sont battus pour développer l'enseignement des LL. Il a fallu attendre les états généraux de l'éducation en 1995, la Constitution de 1996 ainsi que la nouvelle loi de l'orientation de l'éducation de 1998 pour que les LL reçoivent une onction officielle et pénètrent dans le système éducatif (Fassé 2007 , Asoumou opcit). Aujourd'hui, un demi siècle après les indépendances, les camerounais ont des profils linguistiques divers.

1.1.2 Les profils linguistiques des camerounais

Ne disposant pas des statistiques sur la répartition de la population par profil linguistique, nous nous contenterons de présenter les profils sans en indiquer les proportions. Le tableau qui suit ne se veut pas exhaustif mais essaye de donner une image aussi englobante que possible de la complexité des profils linguistiques des camerounais à nos jours.

[2] Il s'agit des résultats de l'Enquête Camerounaise auprès des Ménages réalisée en 2007.

[3] Les linguistes et autres chercheurs avancent plusieurs nombres différents : 239 selon Dieu et Renaud :1983, 248 d'après Breton et Bikia Fothung : 1991 et 287 selon Grimes, 2000 etc.(Mba, G, 2012 :29)

Tableau 1 : profils linguistiques typiques des camerounais

No	Profils	Composition	Observations
1	Monolingue 1 (MONO1)	Une langue locale (LL)	Cas de villageois non scolarisés très rares aujourd'hui
2	Monolingue 2 (MONO2)	Une langue officielle (LO)	Cas des enfants qui naissent en ville et n'apprennent pas la langue maternelle de leurs parents
3	Bilingue 1(BIL1)	Une LL + pidgin-english	Cas de la plupart des adultes illettrés ou sous-scolarisés des zones rurales ou semi-urbaines
4	Bilingue 2 (BIL2)	Une LO + une LL	Appelé aussi bilingues identitaires par Tadadjeu (.....)
5	Bilingue 3 (BIL 3)	Deux LO	Cas de la plupart des jeunes scolarisés en milieux urbains et semi-urbains qui sont culturellement déracinés ou en voie de l'être
6	Bilingue 4 (BIL 4)	Une LO + pidgin-english	Cas de la plupart des jeunes anglophones des milieux urbains et semi-urbains
7	Plurilingue 1 (PLURI 1)	Deux LL + une LO	Cas de certains scolarisés et issus d'un mariage inter tribal
8	Plurilingue 2 (PLURI 2)	Une LL + deux LO	Cas types de bon nombre d'adultes camerounais fortement scolarisés ayant des parents conservateurs (c'est d'ailleurs le camerounais idéal que le gouvernement veut produire avec les politiques linguistique et éducationnelle actuelles)
9	Plurilingue 3 (PLURI 3)	Deux LO + une langue étrangère (LE)	Cas des diplômés des séries lettres qui se sont spécialisés dans une LE après le BAC
10	Plurilingue 4 (PLURI 4)	Deux LL ou plus + pidgin-english	Cas de certains adultes sous-scolarisés ou illettrés en zones rurales et semi-urbaine et même urbaines
11	Plurilingues 5 (PLURI 5)	Une LL ou plus + pidgin-english + une LO	

Source : cette étude

Il ressort de ce tableau que les clients/prospects sous-scolarisés/illettrés des EMF et qui nous intéressent dans cette étude appartiennent aux profils MONO 1, BIL 1 et PLURI 4 et certains cas de BIL 2. Ce sont donc eux qui recourent de plus en plus aux produits financiers

d'un secteur de microfinance en plaine expansion au pays et au visage aussi varié que complexe.

1.2. un aperçu du secteur de la microfinance au Cameroun et de ses clients

Les premiers signes de la microfinance seraient apparus au Cameroun vers 1963 à travers l'influence des missionnaires Hollandais dans la région du Nord-Ouest avec la création d'une « credit union » (Ngafi-Djomo, 2006). Le boom de ce secteur viendra en 1990 avec la loi sur la liberté des associations. La particularité du Cameroun est qu'avant l'émergence de la microfinance moderne, les camerounais faisaient déjà et continuent de le faire des opérations de soutien financiers mutuels avec le système de « tontine » et de « Ndjangui », sauf que lesdites opérations se faisaient sans aucun écrit, les concernés communiquant avec des langues non écrites. Donc, la culture de la microfinance existait déjà sous une forme traditionnelle avant l'avènement de l'école et l'alphabétisation. Un demi-siècle après la toute première « credit union », le secteur de la microfinance avec près de 490 établissements présentait en 2011 le visage suivant que dépeint avec clarté de rapport sur la finance inclusive au Cameroun :

> Au 31 décembre 2011 le secteur compte environ 1 500 000 clients et membres, un volume d'épargne/dépôts de 410 milliards FCFA et de crédits octroyés de 240 milliards FCFA (Division de la Microfinance – MINFI). Il est composé des EMF regroupés en 6 réseaux ainsi que les EMF indépendants. Les 6 réseaux agréés sont les suivants : CAMCCUL (177 EMF), CVECA Centre (33 EMF) et CVECA Grand Nord (8 EMF), CMEC Ouest (19 EMF), CMEC Nord-Ouest (8 EMF), MUCADEC (6 EMF). Les établissements indépendants sont au nombre de 239. Le secteur offre au total plus de 1200 guichets ou points de service (Rapport provisoire sur la finance inclusive du Cameroun :2013)

Pour ce qui est des clients, il s'agit des populations camerounaises de tous les niveaux d'éducations ayant un dénominateur commun : ce sont les exclues des financements bancaires. Le même rapport précise :

> Ces populations exclues sont localisées aussi bien en zones rurales qu'en zones urbaines. Dans les villes, ce sont des ménages à faible revenu, des micro-entrepreneurs, des promoteurs, des artisans ou commerçants, des femmes et jeunes, des diplômés sans emploi, des personnes du troisième âge, des handicapés. Dans les zones rurales, ce sont, entre autres, les petits agriculteurs, les éleveurs et/ou pêcheurs, les petits artisans et commerçants, les sans emplois, les sans terre).

Ce qu'il faut ajouter à cette description c'est le fait que parmi ces exclus on a aussi des illettrés ou sous-scolarisés. Leur illettrisme qui se traduit entre autre par leur non maîtrise des langues officielles du pays, i.e. le français et l'anglais qui sont les langues de travail des EMF. Comment les EMF contournent-ils l'obstacle linguistique afin de recruter et de gérer ce type de clients ? La réponse à cette interrogation constitue le propos de l'axe suivant.

2. Stratégies de contournement de l'obstacle linguistique dans la conquête et la gestion de la clientèle sous-scolarisée/illettrée par les EMF étudiés

Cette seconde partie s'ouvre par quelques considérations méthodologiques, se poursuit par les déclinaisons de l'obstacle linguistique. Ensuite, viennent les stratégies de contournement utilisées par les agents des EMF pour satisfaire les clients sous-scolarisés/illettrés. La présentation de ces stratégies aboutit à la discussion sur la pertinence de la notion de capital linguistique avant la conclusion de l'article.

2.1. Méthodologie

Pour mener à bien notre étude, sa nature exploratoire a imposé une approche qualitative. Plus précisément, nous avons adopté la méthode d'étude de cas qui comme le soulignent Onomo et Etoundi Eloundou (2….) en paraphrasant Yin (1984) « …s'intéresse aux phénomènes contemporains, actuels, dont l'issue est encore incertaine ». Pour la collecte des données, nous avons utilisé la technique d'entretiens semi-directifs car ceux-ci laisse beaucoup de liberté tant pour l'interviewé que pour l'intervieweur, l'essentiel étant de ne pas s'écarter des centres d'intérêt retenus dès le départ et consignés par écrit par le chercheur.

Dans le cadre de cette étude, nous avons au préalable eu un entretien à bâtons rompu avec deux cadres deux EMF de la ville de Douala sur le sujet sans toutefois indiquer que nous voulions effectuer une recherche à propos. Cet entretien qui a servi de pré-enquête nous a permis de jauger la pertinence du sujet, de cerner ses contours et choisir l'EMF susceptible de nous fournir les informations recherchées. C'est ainsi que Advans Cameroun a été retenu du fait de sa large implantation en zone urbaine et semi-urbaine. En effet, crée en 2007 d'un actionnariat international, il dispose de 14 agences réparties dans 8 des 10 régions du pays, précisément dans les villes de Douala, Yaoundé, Bafoussam, Bamenda, N'Gaoundéré, Garoua, Maroua et Kumba. Elle compte à nos jours près de 30 000 clients et emploi près de 400 personnes. C'est donc un EMF leader qui a servi de cas pour cette étude.

Une fois les guides d'entretien finalisés, nous n'avons pu avoir des entretiens avec le le Directeur des Opérations, le Responsable RH et deux Chargés de clientèles. Les entretiens se sont déroulés au lieu de service des répondants. Deux entretiens ont pu être enregistrés tandis que deux autre n'ont pu l'être du d'une défaillance technique de dernière minute

Après une analyse de contenu et le croisement des réponses, nous sommes parvenus aux résultats qui seront présentés dans les sous sections suivantes. Nous commencerons par les déclinaisons de l'obstacle linguistique ; ensuite nous verrons les stratégies utilisées par les EMF étudiées pour les surmonter et nous terminerons par l'analyse de la notion de capital linguistique comme nouvelle variable pertinente à intégrer dans la gestion du capital humain des EMF en milieux multilingues.

2.2 Déclinaisons de l'obstacle linguistique

Pour commencer, il convient de préciser que l'obstacle linguistique se définit par rapport au schéma de la communication tel que défini par Roman Jakobson (1963) avec ses six éléments que sont : l'émetteur (celui qui parle ou écrit), le code (langue utilisée) le message, le récepteur ou destinataire (celui à qui l'émetteur s'adresse), le contexte et le contact. En effet, pour qu'il y ait communication entre deux personnes, il faut que l'émetteur encode un message, que le destinataire décode le message et en retour produire le feedback attendu par l'émetteur. Pour cela, il absolument que les deux maîtrisent le code utilisé par l'émetteur, donc que la langue parlée par l'émetteur soit comprise et utilisée par le destinataire. Lorsqu'un problème se pose avec le code, il y a rupture de la communication. Nous parlerons alors d'un obstacle linguistique dans l'acte de communication. D'après nos répondants, l'obstacle linguistique dans les activités de prospection/recrutement et de gestion des clients sous-scolarisés/illettrés se présente sous plusieurs formes mais à deux niveau principaux : il se pose au niveau intra linguistique c'est-à-dire en termes de registres ou niveaux d'une même langue (ce qui n'était pas envisagé au départ de l'étude) et au niveau inter linguistique quand il faut que le personnel de l'EMF fasse recours à une langue autre que le français et l'anglais pour communiquer avec le client. Le tableau qui suit présente les déclinaisons relevées sur le terrain.

Tableau 2 : déclinaisons de l'obstacle linguistique des les activités des EMF au Cameroun

No	Déclinaisons	descriptions	observations
1	Intra langue 1	Le client et l'agent parlent la même langue mais à des niveaux ou registrent différents	On peut ici indiquer le cas où un agent à affaire à une commerçante que parle le français de très bas registre avec des expressions dites « du quartier » car peu lettré
2	Intra langue 2	Le client peut s'exprimer dans une langue officielle mais uniquement à l'oral et ne peut ni lire ni écrire	Très souvent il s'agit d'adultes qui ont quitté la zone rurale avec un faible niveau d'éducation et ont, durant un long séjour en zone urbaine appris dans la rue le français ou l'anglais qu'ils parlent.
3	Inter langues 1	Le client ne s'exprime dans aucune langue officielle mais connaît le Pidgin-English et une ou des langues camerounaises	C'est le cas de beaucoup d'adultes non scolarisés pour la plupart au moins cinquantenaires qui ont appris le pidgin dans le passé pour faire commerce avec leurs concitoyens d'autres tribus
4	Inter langues 2	Le client ne s'exprime dans aucune langue officielle et ne parle pas le Pidgin, donc ne peut se servir que d'une langue camerounaise	Cas très communs dans la zone septentrionale du pays où le fulfulde est la langue véhiculaire et où le taux de scolarisation est très bas.

Voilà en quelque sorte comment se décline l'obstacle linguistique auquel font face les agents de l'EMF étudié dans le cadre de leurs activités. En vue de ne pas perdre cette clientèle qui comme l'a relevé le directeur commercial, est une clientèle encrée dans la culture africaine que véhiculent les LL et qui prônent le respect de la parole donnée. C'est donc des clients qui remboursent bien et pour cela « veulent comprendre ce qui est attendu d'eux ». Avec quelles stratégies l'obstacle ci-dessus présenté est-il contourné.

2.3 Stratégies de contournement de l'obstacle linguistique dans la prospection/gestion de la clientèle sous-scolarisée/illettrée

D'après le directeur des opérations et les chargés de clientèle interrogés, la prospection se fait soit en flotte (plusieurs agents évoluant en groupe) ou individuellement. Dans l'un ou l'autre cas il faut présenter les produits de l'EMF aux prospects et accompagner la présentation par des supports papiers (flyers). Outre cette forme de prospection, l'EMF recourt aussi aux médias audio-visuels pour promouvoir ses produits. Le tableau suivant récapitule les stratégies présentées par les interviewés.

No	Déclinaisons	Descriptions	Stratégies de contournement
1	Intra langue 1	Le client et l'agent parlent la même langue mais à des niveaux ou registrent différents	L'agent adapte son registre à celui du prospect et le courant peut alors passer
2	Intra langue 2	Le client peut s'exprimer dans une langue officielle mais uniquement à l'oral et ne peut ni lire ni écrire	La prospection se fait à l'oral, les flyers sont tout de même remis au prospect car ce dernier peut se faire aider par un proche pour la lecture du contenu du flyer
3	Inter langues 1	Le client ne s'exprime dans aucune langue officielle mais connaît le Pidgin-English et une ou des langues camerounaises	L'agent utilise le pidgin s'il/elle le connaît ou la LL si les deux ont une en commun ou alors en cas de handicap de la part de l'agent, un intermédiaire peut être invoqué. Ce peut être un autre agent ou un autre prospect
4	Inter langues 2	Le client ne s'exprime dans aucune langue officielle et ne parle pas le Pidgin, donc ne peut se servir que d'une langue camerounaise	Ici, l'EMF a au début fait recours aux intermédiaires linguistiques mais s'est rendu compte que ceux-ci ne maîtrisant pas ces produits. Il a alors résolu de recruter/affecter pour agences du septentrion des agents pouvant s'exprimer en fulfulde. Ses messages audio visuels ont aussi été traduits en fulfulde.

Il convient de préciser qu'à la question de savoir si l'obstacle linguistique freine l'adhésion des citoyens sous-scolarisés/illettrés aux produits de la microfinance, les trois interviewés à qui elle a été posée ont répondu par l'affirmative. C'est donc dire que les EMF gagneraient à développer davantage de stratégies pour contourner l'obstacle linguistique pour recruter davantage de clients sous-scolarisés/illettrés, lesquels, comme soulignés plus haut ont une bonne culture de remboursement du fait de leur ancrage dans la culture africaine du respect de la parole donnée et aussi de leurs expériences avec la microfinance traditionnelle (Tontine ou Djangui).

Les stratégies de contournement utilisées dans la gestion des clients ne sont pas très différentes de celles utilisées dans la prospection. Cependant, le fait qu'une fois devenu client l'obtention d'un crédit suppose la signature d'un contrat qu'il faut lire au préalable, le respect d'un échéancier de remboursement, la tenu d'un carnet d'épargne…il faut ici d'autres stratégies en plus tant de la part de l'EMF que du client. Afin que ses clients prennent des décisions responsables, l'EMF attribue le client sous-scolarisé/ illettré au chargé de clientèle qui maîtrise la langue préférée du client quoique le principe général de

l'EMF est que le client qu'un agent donné a prospecté fasse partie du portefeuille de ce dernier. Ici, il faut passer l'intérêt de l'entreprise devant celui de l'agent qui a besoin de faire croître son portefeuille. Ainsi l'agent traduit oralement pour le client le contenu des documents et l'assiste pour le remplissage. Mais il arrive que le client lui-même prenne le devant et vienne avec soit un membre de la famille, un ami ou son avaliste lettré pour l'assister dans toute la paperasserie administrative. Il est toutefois un point important ici qu'il faut souligner, c'est qu'il arrive parfois que partager la même LL avec un client soit contreproductif pour un agent donné.

En effet, comme l'a indiqué l'un des chargés de clientèle interviewé, lorsque lors de la prospection vous détectez un client qui partage la même LL que vous, ce patrimoine commun crée rapidement une relation et un climat de confiance car le client voit toute de suite un frère ou une sœur du village qui ne peut certainement pas lui mentir. Ceci est d'autant plus important que le secteur de la microfinance souffre d'une crise de confiance depuis que beaucoup d'entre elles ont fermé les portes emportant l'épagne d'une population déjà très défavorisée. Alors, avoir son frère ou sa sœur dans un EMF est rassurant. Toutefois, comme l'affirmé cet interviewé une fois devenu client, le lien linguistique commun engendre souvent de la familiarité entre l'agent et le client, ce qui pousse souvent le client à prendre des libertés dans le remboursement de sa dette pensant que son « frère » ou sa « sœur » du village va tout de même le défendre. Alors, une stratégie consiste à attribuer à un autre chargé de clientèle le prospect qu'un agent « frère » ou « sœur » du village a recruté pour l'EMF. Ainsi, on évite un trop grand rapprochement entre agent et client et on sauvegarde les intérêts de l'EMF. C'est dire qu'avoir les agents qui partagent les mêmes LL que les clients sous-scolarisés/illettrés est un couteau à double tranchant qu'il faut manipuler avec précaution.

Au terme de la présentation de la présentation des stratégies de contournement, une remarque importante est à faire : en aucun cas il n'a été question pour l'EMF étudié de solliciter une formation en LL pour ses clients. Pourtant, il convient de se demander s'il n'est pas indiqué, vu la proportion des clients sous-scolarisés/illettrés (entre 15 et 20%) dans l'EMF étudié qui compte tout de même 30 000 clients, d'envisager sérieusement la prise en compte de la notion de capital linguistique dans la gestion de son capital humain.

2.4 Capital linguistique : un nouvel élément à intégrer dans le recrutement et les gestions des ressources humaines dans EMF en contexte multilingues ?

Par capital linguistique, nous entendons au plan individuel l'ensemble des langues que parle un individu donné et au plan collectif, donc à l'échelle de l'entreprise, l'ensemble des capitaux linguistiques individuels mis ensemble. Ainsi il, la direction des ressources humaines et celles des opérations devrait avoir une grille de capital linguistique par employé, par agence et pour tout l'EMF. En comparant le capital linguistique dans son ensemble avec le paysage linguistique du pays, l'on peut savoir dans quelle région du pays il peut être facile de recruter les clients sous-éduqués/illettrés, comment redéployer les agents en interne pour satisfaire le maximum de client sous-éduqués/illettrés possible. Par ailleurs, en ce qui concerne le capital linguistique individuel, la

responsable des ressources humaines d'Advans Cameroun a indiqué que bien que la maîtrise d'une ou des LL n'est pas encore une exigence dans le recrutement du personnel, celle-ci devient progressivement un grand atout surtout lorsque l'on se retrouve à compétences égales avec un candidat concurrent et selon la zone du pays où le besoin du personnel est exprimé. Elle déplore d'ailleurs le fait qu'il serait difficile de faire de la maîtrise des LL un critère exigible de recrutement car de plus en plus les jeunes recrus sont du profil BIL 3 présenté plus haut et donc ne maîtrisant aucune LL. Tous les interviewés ont convenus que le profil idéal pour un bon chargé de clientèle pour un EMF au Cameroun c'est celui de PLURI 2 ou PLURI 5 (voir tableau 1 ci-dessus). On peut ainsi conclure que la notion de capital linguistique germe déjà dans l'EMF étudié et d'autres études permettraient de l'affiner davantage d'autant plus qu'elle peut être pertinente même pour d'autre secteurs d'affaires.

Conclusion

Le propos de cet article était d'étudier les stratégies de contournement de l'obstacle linguistique par les EMF dans la conquête et la gestion d'une clientèle sous scolarisée/illettrée en contextes multilingues: cas du Cameroon. Il en est ressorti que non seulement l'obstacle linguistique est réel quoique ne portant que sur 15 à 20% de la clientèle de l'EMF étudié. Cet obstacle se pose tant du côté de l'EMF que de celui du prospect/client.

Du côté de l'EMF, pour ce qui est de la prospection des clients, le changement de code, l'adaptation du registre de langue à celui du prospect, le recours à un intermédiaire linguistique circonstanciel sont autant de stratégies de contournement utilisées. Une fois le prospect devenu client, en plus des stratégies utilisées pour le recruter certaines dispositions internes sont prises pour gérer et fidéliser le client. Lorsque le client ne se fait pas assister par un proche, il bénéficie de l'assistance linguistique d'un agent de l'EMF pour toutes les opérations de caisse. Toutefois, afin d'éviter la familiarité que peut engendrer le partage de la même LL par le client et son chargé de clientèle et ainsi entraîner un éventuel non respect du contrat par le client qui croit avoir un frère ou une sœur du village pouvant l'aider, une réaffectation se fait en interne afin qu'un agent ne partageant pas la même LL que le client suive ce dernier quitte à recourir aux autres stratégies, l'essentiel pour l'EMF étant de préserver le remboursement du crédit alloué.

Au terme de cette étude initiale, il ressort que l'on gagnerait à faire à présent une étude sur plusieurs cas afin d'affiner d'avantage le mode d'emploi proposé par cet article et mesurer d'avantage le poids de la variable capital linguistique dans la gestion des ressources humaines dans les EMF confrontés à l'obstacle linguistique en milieux multilingues.

Bibliographie

Assoumou, J. (2010), « A la recherche d'un modèle d'éducation multilingue pour le Cameroun » in Bitjaa Kody, Z., « Universités francophone et diversités linguistiques », l'Harmattan, Paris.

Fasse ,M.I (2007). Official Bilingualism in Cameroun Primary Education :an Evaluation of the Post-1998 Changes in the Teaching of English. Doctorate Thesis, University of Yaounde 1, Cameroon.

Jakobson, R.(1960). Closing statements : Linguistics and Poetics, Style in Language, Cambridge Massachusetts, MIT Press,pp 350-377.

Mba, G. (2012). L'enseignement des langues et cultures nationales au Cameroun : leçons d'aujourd'hui, semences de demain. In Fonkoua, Pierre Principes et modalités de l'enseignement des langues et cultures africaines. Paris, Harmattan.

Ministère de la Culture et de la Communication (2008). Rapport des états généraux du multilinguisme en Europe, www.contribution-multilinguisme.culture.gouv.fr.

Ministère des Finances du Cameroun (2013). Diagnostic Finance Inclusive au Cameroun. Rapport provisoire.

Ngafi Djomo O.B. (2006) « Etat des lieux de la microfinance et du système bancaire camerounais » Faculté universitaires catholiques de Mons (belgique) - Master en sciences de gestion option (finance)

Onomo, C. et Etoundi, E (2010) Culture, Management et Gouvernance en Microfinance : un essai d'explication de l'incidence des valeurs culturelles des propriétaires sur la gestion et la gouvernance des IMF au Cameroun.

Tadadjeu, M. (1990), Le défi de Babel au Cameroun. Collection PROPELCA, Yaoundé.

Vogt, Hans. 1954. "Language Contacts." Word 10(2-3): 365-374.

Weinreich, Uriel. 1953. *Languages in Contact*. The Hague: Mouton.